

أثر

لجنة العمل الخيري الخليجي

العمل الخيري الاستراتيجي

مكونات الإدارة المميزة في  
المؤسسات غير الربحية

أهمية رواد الأعمال والمسؤولية  
المجتمعية في دعم تنمية  
المجتمع

نشرة أثر

العدد الثالث والعشرون

مايو 2023



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization







رؤية علمية  
لرسالة خيرية

## مقدمة

أهلاً بكم أعزاءنا القراء في العدد الثالث والعشرين من نشرة أثر، وفيه نقدّم لكم جملةً من المواضيع المعرفية والفكرية ذات الصلة بممارسات العمل الخيري، البداية «من الميدان»، ويستعرض الباب في هذا العدد آخر مستجدات العمل الخيري فيما يتعلق بتأسيس "لجنة العمل الخيري المشترك بدول مجلس التعاون الخليجي" والتي تأسست في الرابع من يونيو 2023، وأما في باب «قراءة في كتاب»، تقدم النشرة عرضاً لدليل "العمل الخيري الاستراتيجي: الأدوار والاستراتيجيات" الصادر عن "المبادرة الخيرية The Initiative Philanthropic"، وهي مؤسسة استشارية غير ربحية تساعد الشركات والمؤسسات والأفراد على إيجاد طرق مبتكرة لتعظيم أثر أعمالهم ونشاطاتهم الخيرية، ويبحث الدليل، الموجّه للجهات المانحة، الأساليب والاستراتيجيات المساعدة على التحوّل إلى العمل الخيري الأعظم أثراً والأكثر عمقاً، وأما في باب «استشراف» تعرض النشرة مقالاً حول "مكونات الإدارة المميزة في المؤسسات غير الربحية"، وختاماً في باب «قيادة العمل الخيري» تقدّم النشرة قراءة في دراسة "دور ريادة الأعمال في تحقيق المسؤولية المجتمعية" للباحثة "رانيا محمد محمود زياده"، وفي مبحث "دور رواد الأعمال في دعم تنمية المجتمع" للباحث "يحيى السيد عمر"، وتستخلص منهما دور وأهمية رواد الأعمال والمسؤولية المجتمعية في دعم تنمية المجتمع.

سائلين الله عزّ وجلّ التّوفيق والسّداد وحُسن القبول

## الفهرس

### من الميدان

لجنة العمل الخيري الخليجي

6

### قراءة في كتاب

العمل الخيري الاستراتيجي

8

### استشراف

مكونات الإدارة المميزة في  
المؤسسات غير الربحية

13

### قيادة العمل الخيري

أهمية رواد الأعمال والمسؤولية  
المجتمعية في دعم تنمية المجتمع

17



## رؤية علمية لرسالة خيرية

### نشرة أثر

نشرة معرفية مفتوحة الوصول تُعنى بتطوير العمل الخيري وتعزيز التوجه نحو تبني أفضل الممارسات في مجال العمل الإنساني من خلال تقديم المعارف والممارسات والبحوث القائمة على مفاهيم واتجاهات العمل الإنساني بهدف تمكين المنظمات والممارسين في مجال العمل الخيري من إحداث الأثر المطلوب.

تصدر النشرة كل شهر عن المركز العالمي لدراسات العمل الخيري في الهيئة الخيرية الإسلامية وفق منظور علمي يهتم بالدراسات والأبحاث في مجال العمل الخيري والاجتماعي تحت شعار: **رؤية علمية لرسالة خيرية**



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization



العدد الثالث والعشرون

مايو 2023



# مِنَ المَيْدَانِ مستجدات

## لجنة العمل الخيري الخليجي

"لجنة العمل الخيري المشترك بدول مجلس التعاون الخليجي"، وقد عُقد الاجتماع الأول للجنة في مملكة البحرين برئاسة الدكتور عبد الرحمن بن سليمان الشحي رئيس وفد سلطنة عمان في دول مجلس التعاون الخليجي، وبحضور رؤساء وفود وممثلي الوزارات والمؤسسات الأهلية المعنية بالعمل الخيري والإنساني في دول مجلس التعاون الخليجي.

في الثالث من فبراير عام 2020 اجتمع فريق العمل المكلف بإعداد مقترح لمهام ومسؤوليات لجنة العمل الخيري المشترك بدول مجلس التعاون الخليجي، وناقش الأعضاء خلال الاجتماع الخطط والأعمال المستقبلية للعمل الخيري الخليجي المشترك بين دول المجلس، وفي الشهر الماضي، في الرابع من يونيو 2023، أسفرت الاجتماعات واللقاءات والتنسيق بين دول المجلس عن تأسيس



الاجتماعية، كما أكد على أهمية إطلاق مبادرة جديدة في إطار حوكمة النشاط الخيري بحيث يستند إلى الواقع أكثر ويعمل على بلورة مؤشرات حديثة لقياس العمل والإنجاز وتحديد القضايا والتحديات ذات الأهمية القصوى وأولويات العمل المطلوبة في دول مجلس التعاون.

وترأس الوفد الكويتي المشارك في الاجتماع نائب المدير العام بالهيئة الخيرية الإسلامية العالمية والمشرف على "المركز العالمي لدراسات العمل الخيري" الأستاذ عبد الرحمن المطوع وشدد في معرض حديثه على أهمية التنسيق بين لجان العمل الخيري الخليجية في إبراز جهود دول الخليج العربية المبذولة على الصعيد الخيري في المحافل الدولية، حيث يساعد هذا التنسيق على إظهار عطاء دول المجلس بطريقة احترافية أمام العالم.

وخلال الاجتماع، ناقش الأعضاء خطة العمل المستقبلية للجنة، والمبادرات والموضوعات المدرجة التي سيتم دراستها، وتم الاتفاق على تشكيل عدد من الفرق لوضع الرؤى والتصورات حول الأهداف المستقبلية وأطر العمل التي سوف يتم العمل من خلالها، إلى جانب وضع خطة للعمل الخيري المشترك بدول مجلس التعاون الخليجي خلال الفترة ما بين 2025 - 2030 بالتوافق ما بين الدول الأعضاء.

وأوضح الدكتور عبد الرحمن بن سليمان الشحي أن دول مجلس التعاون الخليجي أصدرت العديد من التشريعات والقرارات في مجال تعزيز العمل الخيري ومؤسساته، وذلك من منطلق تبني المفهوم المعاصر للشراكة والتعاون والتآزر، كما أن العديد من القرارات قد صدرت في مجال تنظيم مؤسسات المجتمع المدني التطوعية ومؤسسات التنمية





## العمل الخيري الاستراتيجي الأدوار والاستراتيجيات

يعرض هذا الدليل الصادر عن "المبادرة الخيرية The Initiative Philanthropic" وهي مؤسسة استشارية غير ربحية تساعد الشركات والمؤسسات والأفراد على إيجاد طرق مبتكرة لتعزيز أثر أعمالهم ونشاطاتهم الخيرية، يعرض هذا الدليل الأساليب والاستراتيجيات المساعدة على التحوّل إلى العمل الخيري الأعظم أثرًا والأكثر عمقًا، ويوضح كيف يمكن للجهات المانحة القيام بأكثر من مجرد كتابة الشيكات وتقديم التبرعات، ويجب عن سؤال: ما الذي يجعل العمل الخيري عملاً خيريًا استراتيجيًا؟ ويقدم أمثلة على الاستراتيجيات الخيرية المؤثرة.

### مقدمة

يمكن للجهات المانحة سواء أراذت تقديم ألف أو عشرة ملايين دولار، أتباع أكثر من طريقة لتخصيص مواردهم وتبرعاتهم الخيرية، فالبعض منهم قد يشعر بالرضا عند دعمه بعض المؤسسات غير الربحية التي تتعامل مع قضايا وتحديات يهتم بها، وفي الوقت ذاته، تكون المؤسسة قادرة على إثبات ما تحققه من إنجازات، ولذلك قد يستمر



لقراءة الدليل كاملًا والاطلاع عليه يمكن الرجوع إلى الرابط أدناه



[https://tpi.org/wp-content/uploads/201510//tpi\\_strategic\\_philanthropy\\_primer.pdf](https://tpi.org/wp-content/uploads/201510//tpi_strategic_philanthropy_primer.pdf)



• **الرؤية والرسالة والأهداف:** يركّز العمل الخيري الفعّال على الأهداف والنتائج، وتنبثق الأهداف من رؤية ورسالة واضحتين ومحدّتين لمعالجة قضايا ومشاكل اجتماعية، وتبحث الجهات المانحة في الغالب عن مؤشرات ملموسة وعوامل نجاح عند تبني رؤى بعيدة المدى، فعلى سبيل المثال، قد تقوم الجهة المانحة الذي تدعم برامج لتهيئة الفرص الاقتصادية بدراسة الأثر الذي تتركه المنح من خلال تقييم توفر فرص عمل جديدة أو ارتفاع مستوى الأجور أو فرص التدريب المهني في المجتمع المستهدف.

• **البحث والتحليل:** يتبنى العمل الخيري الاستراتيجي أفضل ممارسات وأساليب العمل والعطاء، كما يقوم بتحديد الاحتياجات والمشاكل بدقة، واستثمار الفرص بأفضل شكل ممكن، ومن خلال القيام بالبحث والتحليل للقضايا والتحديات يمكن للجهات المانحة تطوير سياق بالغ الأهمية من أجل تحديد أفضل السبل لتخصيص مواردهم الخيرية.

هذا النوع من الجهات المانحة في دعم المؤسسات ذاتها على مدى أعوام طويلة، ما دامت المؤسسة متميزة في أدائها وقادرة على تقديم نتائج ملموسة، في حين تلجأ بعض الجهات المانحة إلى تقسيم المنح على أكثر من مؤسسة خيرية تعمل كلها في قطاع واحد (قطاع الصحة أو التعليم مثلاً)، أو قد يخصصون أموالهم لمشاريع محددة في المؤسسة (كالمشاريع التي تكفل الأيتام، أو تدعم ذوي الاحتياجات الخاصة).

ومع مرور الوقت وتفاقم الحاجة إلى المزيد من الدعم في ظل الظروف الاقتصادية المتراجعة وقصور التمويل الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الخيرية، قد ترغب الجهات المانحة في التصدي للأسباب الجذرية للتحديات ودعم مجموعة من الاستراتيجيات لإحداث فرق في المجتمع المستهدف، وهذا ما يُعرف بالعمل الخيري "شديد التأثير" الذي تتخذ الجهات المانحة من خلاله نهجًا استراتيجيًا ويستغلون مواردهم بطرق مبتكرة لتحقيق أقصى قدر ممكن من النتائج، وليس هذا النهج من العمل الخيري عبارة من مجموعة صارمة من القواعد أو المعاملات المالية، بل هو عبارة عن مجموعة أدوار واستراتيجيات يمكنها أن تعزز الأثر الذي تحدثه الأعمال الخيرية.

### الانتقال إلى الاستراتيجيات الأشد تأثيرًا

ينطوي زيادة أثر العمل الخيري على إجراء الأبحاث والدراسات واختبار الأفكار والنظريات والممارسات الجديدة، وعلى الرغم من أن هذه العملية قد لا تسير دائمًا في خط أفقي ثابت، إلا أنها تضم المكونات التالية:



- **مبتكر/حاضن:** لأفكار أو مشاريع أو منظمات جديدة، فغالبًا ما يكون العمل الخيري بمثابة قطاع الأبحاث والتطوير في المجتمع، فيقوم بتوليد واختبار الأفكار الجديدة الخالية من القيود التي يفرضها القطاع العام والتي يتم تغذيتها بإبداع الجهة المانحة والجهة المتلقية للمنح.
- **ناشر/مكرر:** للنماذج المبتكرة وأفضل الممارسات، بعد أن تثبت بعض المشاريع والأساليب فعاليتها، بإمكان الممولين لعب دورًا هامًا في تكرارها أو توسيع نطاقها، فضلًا عن نشر النتائج والأفكار المهمة.
- **مهتم ببناء قدرات المنظمات غير الربحية:** حيث تعمل الجهات المانحة في شراكة وثيقة مع الجهات المتلقية للمنح ويقدمون المساعدة، سواء كانت إدارية أو ميدانية، كما يقومون بتنمية المهارات القيادية وبخلق فرص للتواصل الفعّال، ويستخدمون مصطلح "العمل الخيري الاستثماري" لوصف الأعمال والمشاريع الأكثر تفاعلاً الذي يهدف إلى بناء القدرات وتعزيز أداء القطاع غير الربحي.

• **صياغة الاستراتيجية:** تمثل العناصر سالفة الذكر، الرسالة والرؤية والأهداف والبحث والتحليل، مواد العمل من أجل وضع استراتيجية للعمل الخيري، عبر تحديد الأدوار والنهج التي من المحتمل أن تحقق أهداف المانح، فعلى سبيل المثال، تنتهج بعض الجهات المانحة استراتيجية تعزز الابتكار، بينما تركز جهات أخرى على تنمية المهارات القيادية أو بناء القدرات المؤسسية.

• **التنفيذ:** بمجرد أن تضع الجهة المانحة الاستراتيجيات وتحدد الدور المنوط بها، يحين الوقت لتنفيذ الأنشطة والبرامج، يبدأ التنفيذ عادةً بوضع خطة عمل وجدول زمني وميزانية للمشروع، ويتم ربط تفاصيل الخطة بالاستراتيجيات والأدوار التي اختارها المانح.

• **التقييم والتفكير والاستعراض:** تقوم الجهات المانحة التي تسعى لتحقيق أثر كبير بتقييم الجهود والأعمال باستمرار، وإجراء أبحاث جديدة، وتنفيذ العمل بناءً على استراتيجيات فعّالة، وعند الحاجة، يضعون استراتيجيات جديدة، ويستفيدون من الخبرة لأجل تعزيز فهمهم وبناء شبكة تركز على المقاصد والأهداف المشتركة، ويتشاركون مع الجهات المنفّذة للأنشطة والمشاريع (المنظمات المستفيدة من المنح) يتشاركون معهم الأفكار والخبرة ويدعمونهم في مسيرة التعلّم والتطوير.

### هل يمكن أن تقدّم الجهات المانحة أكثر من التبرعات

يمكن للجهات المانحة تعزيز تأثيرها من خلال التفكير بعناية في الأدوار التي يمكن أن يلعبوها وفي مسؤولياتهم المفروضة عليهم، فبالإضافة إلى تقديم المنح، قد يشمل دور الجهة المانحة تنظيم الاجتماعات والتدريب والتوعية إلى جانب العديد من الأدوار أهمها:

1. **إنشاء منظمة جديدة:** بعد تحديد الاحتياجات والقضايا ذات الأهمية داخل المجتمع أو المنطقة، قد تقرر الجهة المانحة التي تتمتع بالخبرة في إنشاء كيان جديد لسد الاحتياجات.

**المثال:** تشكيل قوة جديدة لتنفيذ إصلاحات في المدارس الحكومية: اتفق مدير مؤسسة خيرية على أن المدارس الحكومية في مدينتهم بحاجة لإصلاحات واسعة النطاق، ومن خلال العمل مع اثنين من مديري المدارس الثانوية كمستشارين رفيعي المستوى، أطلقت المؤسسة منظمة لتقديم الدعم المهني والمساعدة الفنية للمدارس الملتزمة بتبني التحوّل التعليمي. وقد تميزت المنظمة الجديدة بإشراك أصحاب العلاقة الرئيسيين في عملية التخطيط، لا سيما المعلمون وأولياء الأمور والطلاب، وقامت المؤسسة الخيرية المانحة بتقديم نصف التمويل الأولي، وبعد خمس سنوات، كانت المنظمة الجديدة تدير عدة شبكات من المدارس الحديثة وقد توسّعت لتشمل ميزانية سنوية بقيمة مليوني دولار، وقد بدأت المنظمة في الحصول على إشادة على الصعيد الوطني، ما أدى إلى حصولها على منحة بملايين الدولارات من مؤسسة وطنية كبرى بهدف توسيع نطاق عملها ليشمل جميع أنحاء المنطقة.

2. **تقديم الدعم للأفراد المحتاجين والموهوبين:** بإمكان الجهة المانحة تقديم دعم على المستوى الفردي يحقق في نهاية المطاف

• **منظم للقاءات/العمل كحلقة وصل:** يمكن للجهات المانحة أن تلعب دوراً رئيسياً في بناء التحالفات وجمع الناس حول أجندة واحدة، وتقوم بعض الجهات المانحة بجمع قادة المجتمع والخبراء والجهات المتلقية للمنح والمفكرين المبدعين لتوليد أفكار جديدة وبناء توافق في الآراء حول رؤية مشتركة وتبادل للخبرات وأفضل الممارسات.

• **عامل تغيير/محفّز:** لتعزيز التغيير الاجتماعي، تتصدى بعض الجهات المانحة للأسباب الجذرية ويعملون على تحسين الأنظمة ضمن مجال اهتمامهم، وقد يدعمون الأبحاث والدراسات أو يعملون على تعزيز التحالفات الاستراتيجية ورفع الوعي العام، وتلعب بعض الجهات المانحة دور المحامي العام والمتحدث الرسمي للحث على العمل من أجل القضايا والتحديات التي يسعون لمعالجتها والتصدي لها.

### أمثلة على الاستراتيجيات الخيرية

مثلما تفكر الجهات المانحة التي تسعى لتحقيق أثر كبير في مجموعة الأدوار التي ستحقق أهدافها على أفضل وجه، فإنهم يقومون أيضًا بتقييم الاستراتيجيات التي تعد بتحقيق النتائج المرجوة، على سبيل المثال، قد يدعمون مشاريع تجريبية أو الدخول في شراكات استراتيجية مع منظمات غير ربحية أو تنفيذ مبادرات لتنمية المهارات القيادية، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون فعّالة، مرفقة بأمثلة توضح الاستراتيجية في الممارسة العملية:

المؤسسة الخيرية حاليًا باستكشاف طرق للبناء على هذه الجهود ودعم سلسلة "من المهد إلى الوظيفة"، لا سيما جهود تنمية الطفولة المبكرة، وتوفير الدعم الأكاديمي، وتنمية الشباب وإتاحة الوصول إلى الجامعات والنجاح فيها، بالإضافة إلى تنمية القوى العاملة.

وهناك العديد من الاستراتيجيات الأخرى، مثل تأسيس مبادرة للحصول على المنح بطريقة تنافسية، وتشجيع أو تكرار نموذج فعّال، ووضع مجموعة من النهج للتركيز على قضية اجتماعية، ودعم بناء القدرات وتطوير المهارات القيادية.

### خاتمة

من المرجح أن تحقق الجهات المانحة أكبر أثر ممكن عند تحديد الأهداف بوضوح، واختيار الأدوار والاستراتيجيات التي تتوافق مع تلك الأهداف، ففي الكثير من النواحي، يعتمد العمل الخيري الفعّال والشديد التأثير على صفات رواد الأعمال الناجحين، كالالتزام والصبر، ووضوح الهدف، وفهم ما هو مطلوب لتحقيق الرؤية والهدف، فالجهات المانحة التي تسعى لتحقيق تأثير كبير يبحثون عن نقاط التحول ويحدثون الفرق، سواء كانوا يعملون لإحداث تغيير بين الأفراد أو في المجتمعات المحلية أو على المستوى الوطني أو الدولي، وفي الختام لا بد من التأكيد على الأعمال الخيرية يمكن أن تحقق الكثير، بغض النظر عن مستويات التمويل، وذلك عندما تعمل الجهات المانحة والجهات المنفذة بطرق ذكية واستراتيجية.

تأثيرًا هائلًا، هناك العديد من الطرق التي تمكن الجهات المانحة من رعاية المواهب أو تعزيز المهارات الفردية أو إعطاء دفعة لأصحاب الاحتياجات المالية الملحة.

**المثال:** دعم الالتحاق بالجامعات للشباب الموهوبين ذوي الدخل المنخفض: يدعم برنامج المنح الدراسية الذي ترعاه إحدى الجهات المانحة أكثر من ستين طالبًا جامعيًا عبر توفير الدعم المالي والإرشاد، ويتم تحديد الطلاب المناسبين للبرنامج من قبل مديري ومعلمي المدارس الثانوية، ويكون العديد من هؤلاء الطلاب أول الطلاب المسجلين في الجامعات من أسرهم، ويتضمن البرنامج دعم الرسوم الدراسية وتقديم إعانات لتغطية تكاليف الكتب المدرسية وأجهزة الكمبيوتر والوصول إلى فرص التدريب الصيفي والخبرات القيمة.

### 3. إطلاق استراتيجية تحول شاملة قائمة على

**المكان:** تستهدف بعض المؤسسات الخيرية مناطق جغرافية أو أحياء محددة وتتصدى لمجموعة معقدة من التحديات والعوامل التي تساهم في فقر تلك المنطقة أو تدهورها.

**المثال:** التحولات طويلة الأمد في الأحياء السكنية: قررت إحدى المؤسسات الخيرية التركيز على أفقر الأحياء السكنية في مدينتها، وعلى مدى سنوات عديدة قدمت المؤسسة الدعم لتشكيل منظمة تنمية مجتمعية وعملت بشكل وثيق مع المدارس الحكومية لتوفير فرص التثقيف للأطفال وعائلاتهم، وتقوم



## مكونات الإدارة المميزة في المؤسسات غير الربحية

### مقدمة

الممارسات السلبية، وتجنب أو تصحيح المشاكل الموجودة مثل عجز الميزانية وقصور التمويل والفشل في استقطاب المتطوعين، وإنما ينبثق من الاستمرارية الدائمة في التحسين والتطوير وباستقراء والاستفادة من التجارب التي قادت الآخرين نحو النجاح وتحقيق نتائج عظيمة.

يستعرض هذا المقال المكونات الرئيسية للإدارة المميزة، مع الإجراءات والشروط اللازمة لكل مكون على حدٍ، غير أن المكونات الثمانية المذكورة في هذا المقال لا تقدّم نموذجًا ثابتًا يلاءم جميع المؤسسات غير الربحية، أي لا يجب اعتبار هذه المكونات بمثابة قائمة مرجعية لكل ما يتعلّق بإدارة المؤسسات غير الربحية، بسبب الحجم الهائل للقطاع غير الربحي، والتطور المستمر لفن وعلم الإدارة، ولكن يمكن اعتبار هذه القائمة بمثابة أساس يُبنى عليه، ويُتوقع له أن يتوسّع ويتغيّر مع تبلور مفهوم التميز بشكلٍ أكبر، أو من خلال التحديات والمشاكل الجديدة التي تطرأ مع الوقت.

مع بداية كل عامٍ جديد تواجه المؤسسات الخيرية تحديات جديدة في الإدارة والعمل سواء فيما يتعلق بالتمويل والموازنة المالية وهيكله مجلس الإدارة، والموارد البشرية، أو ما يخص مهام مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في المضي قدمًا لتحقيق أهداف المؤسسة، والموازنة بين النفقات والإيرادات، والامتثال للمتطلبات المالية والتنظيمية وفق القوانين المحلية، وتقديم العون من خلال استقطاب أفضل الموظفين وتعيين أعضاء أكفاء لمجلس الإدارة، إلى جانب إيصال رسالة المؤسسة إلى أكبر عدد من الأفراد والجهات المانحة، وتبني أفضل الممارسات الإدارية، واعتماد سياسات التنوع والشمول، وكل هذا يجب أن يتم بفعالية ومع ضمان الالتزام بالشفافية والمساءلة أمام المانحين والجمهور.

كما يعتبر تحقيق التميز في إدارة المؤسسات غير الربحية عملًا مستمرًا لا يتوقف عند الحد من

## المكونات الرئيسية للإدارة الممتازة:

### 1. حوكمة مجلس الإدارة:

- مراقبة مجلس الإدارة لعمل المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام برنامج المؤسسة والتقارير المالية والقانونية.
- مشاركة أعضاء مجلس الإدارة بفعالية في الأدوار والمهام الرئيسية، مثل التخطيط الاستراتيجي والإشراف على وضع السياسات، وحشد الموارد، وضمان المساءلة، والتمثيل العام للمؤسسة.
- متابعة وتقييم أداء المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة من قبل لجان مختصة بانتظام.
- الامتثال للمساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي والمبادئ التوجيهية واللوائح القانونية.
- الاستعانة بالخبراء والاستشاريين عند الحاجة لتعزيز عمليات الإدارة.

### 2. إدارة مالية رشيدة وخاضعة للمساءلة:

- وجود إجراءات واضحة لوضع الميزانية السنوية واعتمادها.
- إجراء مساءلة منتظمة فيما يتعلق بكيفية تتبع حركة الصندوق، والتدفق النقدي، ومشاركة التقارير المالية بشكل دوري مع مجلس الإدارة وأصحاب العلاقة والجهات المانحة.
- وجود عمليات تدقيق منتظمة وضوابط داخلية لضمان النزاهة والدقة والشفافية في جميع المعاملات المالية التي تقوم بها المؤسسة في سبيل منع الهدر والاختلاس.
- حماية وتعزيز الاحتياطي النقدي للمؤسسة المرصود لحالات الطوارئ والأزمات.

- أن يكون تخطيط الميزانية يسعى إلى تحقيق فائض مالي في نهاية العام.

### 3. إدارة الموارد البشرية:

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وحماية الموظفين والمتطوعين من التعرض للأذى والمخاطر.
- وجود توصيف وظيفي لكل منصب، ومراجعات سنوية لأداء الموظف.
- منح رواتب مناسبة، مع برامج تدريبية للموظفين لضمان تطورهم المستمر.
- تمتّع الموظفين - بالحد الأدنى - من التعليم والخبرة لأداء المهام دون إخلال وتقصير.
- اتباع المؤسسة لخطة عمل تضمن الترقّي والتعاقب في إدارة المشاريع والبرامج.
- إنشاء مهام قصيرة المدى تفوق معرفة الموظف ومستوى مهاراته لتمييز الموظفين الموهوبين عن غيرهم، لتشكل تحديًا أمام الموظفين يدفعهم للبحث والتعلّم والتطور.

### 4. اتصالات استراتيجية فعّالة:

- أن تكون خطة الاتصالات والتواصل متكاملة من الناحية الاستراتيجية وتعزّز عمل المؤسسة، وتضمن إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها وأنشطتها بشكل دقيق ومباشر.
- وجود خطة اتصالات وتسويق ذات أهداف واضحة وقابلة للقياس، تتعامل مع مختلف الفئات وأصحاب العلاقة.
- تعزيز فهم مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين للعلامة التجارية والصورة الذهنية الخاصة بالمؤسسة.

• وجود خطة جاهزة للكوارث والأزمات الكبيرة تمكّن المؤسسة من استعادة القدرة على العمل، بحيث تحدد الخطة الآلية التي سيتم وفقها إعادة بناء الهياكل التقنية الأساسية والبنية التحتية للمؤسسة.

#### 6. جمع التبرعات وتنمية الموارد بشكل فعّال وأخلاقي:

- التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بأنشطة جمع التبرعات.
- قيام مجلس الإدارة بمراجعة سياسات وأنشطة جمع التبرعات بانتظام، ووضعها للمساءلة أمام الجهات المانحة.
- وضع خطة لتنمية الموارد تغطي عدة سنوات، ويتم مراقبتها وتحديثها بانتظام، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بأنشطة جمع التبرعات.
- التنويع في أساليب جمع التبرعات قدر الإمكان، وذلك في محاولة لتعزيز استدامة عمل المؤسسة، وتقليل تأثير الخسارة المحتملة لأي مصدر تمويل، لا سيما إن كان كبيراً أو مصدرًا أساسيًا.
- تبرع أعضاء مجلس الإدارة سنوياً للمؤسسة بقدر استطاعتهم، أو وفق سياسات تخص عطاء مجلس الإدارة.
- التأكد من تضمن أنشطة جمع التبرعات معلومات واضحة ودقيقة وصادقة عن المؤسسة وأنشطتها.
- إنفاق الأموال بشكل مسؤول بما يضمن توزيع الأموال المتبرع بها وفقاً لرغبات المانحين ومتطلباتهم.

- وجود موقع إلكتروني أو أي حساب على شبكة الإنترنت يوفر معلومات حول أهداف المؤسسة وبرامجها ومجلس الإدارة، مع تحديث محتوى الموقع أو الحساب بأحدث التطورات والأخبار.
- استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية بما يتناسب مع رؤية وعمل المؤسسة.
- تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين وتطوير ثقافة للتواصل الصريح والمفتوح.

#### 5. استخدام أفضل تقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات:

- استخدام نظم موثوقة لتكنولوجيا المعلومات، وبرامج لمكافحة التجسس وحماية الأجهزة من الفيروسات وعمليات الاختراق.
- وجود سياسات أمان وخصوصية منشورة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- تمتّع قسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة بخبرة عالية ومهارات قوية تمكّنهم من دعم أهداف المؤسسة وعملياتها التقنية على نحو فعّال، ويتم تكليفهم بانتظام بإنشاء نسخ احتياطية لجميع الملفات الإلكترونية.
- تدريب الموظفين والمتطوعين على استخدام الأدوات والتقنيات ذات الصلة بوظائفهم.
- تقييم الأنظمة التقنية بشكل دوري، ورصد وتبني التقنيات الجديدة التي لديها القدرة على تعزيز عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- امتثال المؤسسة لجميع اللوائح والمعايير القانونية والمهنية (السرية، والأمان، والدقة، والشفافية، والنزاهة) المتعلقة بأنواع البيانات التي تجمعها وترسلها وتخزنها.

## خاتمة

تتطلب الإدارة المميزة في المؤسسات غير الربحية مجموعة من المكونات والإجراءات والعمليات الرئيسية، وتختلف هذه العناصر باختلاف البيئات والثقافات ومصادر التشريع وقطاع العمل التي تعمل به المؤسسة، غير أن المشترك بين جميع المؤسسات يكاد ينحصر في المكونات الثمانية المذكورة سابقاً (حوكمة مجلس الإدارة، إدارة مالية رشيدة وخاضعة للمساءلة، إدارة الموارد البشرية، اتصالات استراتيجية فعّالة، استخدام أفضل تقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات، جمع التبرعات وتنمية الموارد بشكل فعّال وأخلاقي، ممارسات تنظيمية شاملة ومتنوعة، وأخيراً التركيز على النتائج والأثر) تساهم جميعها في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في صناعة التغيير وترك أثر إيجابي في المجتمع.



للمزيد حول الموضوع، يمكنكم مراجعة العدد الرابع عشر من خلاصات معرفية الصادرة عن "المركز العالمي لدراسات العمل الخيري" والذي يتحدّث عن كيفية تحقيق الإبداع في المؤسسات الخيرية، يمكنكم قراءة العدد وتحميله عبر الرابط أدناه:

<https://www.iico.org/ar/news-ar/14.html>

• الاحتفاظ بسجلات وبيانات جمع التبرعات، مع الحفاظ على سرية المانحين واحترامها.

## 7. ممارسات تنظيمية شاملة ومتنوعة:

- دمج السياسات والإجراءات الخاصة بالتوظيف والتواصل في هيكل المؤسسة وسياساتها العامة وممارساتها المتعلقة بالقيادة والإدارة.
- وجود سياسة للمؤسسة مكتوبة وواضحة.
- إجراء تقييم منتظم لاحتياجات المجتمعات والمستهدفين الذين تخدمهم المؤسسة.
- وجود تنوع في الموظفين والمتطوعين وأعضاء مجلس بما يتلاءم مع عمل وأهداف المؤسسة.

## 8. التركيز على النتائج والأثر:

- وجود نظرية أو رؤية واضحة للتغيير.
- ضرورة تضمّن الخطة الاستراتيجية أهدافاً واضحة، تأخذ بعين الاعتبار القضايا والتحديات الكبرى التي تواجه المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسة.
- تحديد الأهداف بدقة بما يتناسب مع رؤية ورسالة المؤسسة لضمان تخطيط البرامج والمشاريع بفعالية.
- تقييم نتائج الأنشطة والمشاريع وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة وأصحاب العلاقة.
- الفهم الجيد للفرص والتحديات الرئيسية التي قد تواجه المؤسسة.
- جعل النهج الابتكارية ونهج تنظيم المشاريع جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة.
- معالجة الأخطاء والمشاكل وسد الثغرات بانتظام.



## أهمية رواد الأعمال والمسؤولية المجتمعية في دعم تنمية المجتمع

قراءة في دراسة "دور ريادة الأعمال في تحقيق المسؤولية المجتمعية" للباحثة رانيا محمد محمود  
زياده، وفي مبحث "دور رواد الأعمال في دعم تنمية المجتمع" للباحث يحيى السيد عمر

للتنمية المستدامة World Business Council على أنه الالتزام الدائم للشركات للتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية المستدامة، وفي نفس الوقت تحسين جودة حياة الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي، أما البنك الدولي فقد عرف المسؤولية المجتمعية لرجال الأعمال على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".

أما مصطلح "ريادة الأعمال" فقد وردت له عدة تعريفات، فهو عبارة عن عملية تأسيس مؤسسة اقتصادية مبدعة بغرض تحقيق الربح، وفي تعريف آخر تعني: الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات، من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري، وتكون محصلة هذا

مع بدايات القرن الحادي والعشرين شهد العالم تحولاً كبيراً في الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية، التي تجمع بين النمو الاقتصادي وتحسين البيئة وتنمية رأس المال الاجتماعي، إلى جانب التحسن المستمر والفعال للمؤسسات والشركات، كما أصبحت مجالاً للتنافس بين الدول، وتمثل ريادة الأعمال القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، واليوم، يواجه رواد الأعمال تحدياً في تطوير الفهم الذاتي، وتنمية الالتزام الشخصي والانضباط والتنظيم والتزود بالمعارف والمهارات المجتمعية لتحسين الأداء المجتمعي ممّا يساعد على تحقيق دورهم في دعم تنمية المجتمع.

### أولاً: مفاهيم ذات صلة

تعددت تعريفات مفهوم المسؤولية المجتمعية بسبب تطوره السريع، وفقاً لأحد التعريفات هو "التزام الشركات بتبني مبادرات أو برامج تنموية من شأنها أن تساهم في دفع عجلة التنمية المستدامة للمجتمع"، ويعرّفه "مجلس الأعمال العالمي

بحسب هرم أرشي كارول<sup>2</sup> Archie B. Carroll فإن المسؤولية المجتمعية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية يوضحها الشكل أدناه:

### • المسؤولية الاقتصادية: يمثل هذا البعد

مجموعة من المسؤوليات تتحملها المؤسسة، كإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بنوعية جيدة وبتكلفة مقبولة، بالإضافة إلى مكافحة الممارسات التي قد تضر بالمستفيدين، كاحتكار السلع ورفع الأسعار وعدم الالتزام بأخلاقيات ومبادئ المنافسة، إلى جانب توفير بيئة عادلة وصحية وآمنة للعمل، وإتاحة فرص التقدم للعمال، والمحافظة على البيئة والحد من التلوث والالتزام بأهداف وممارسات التنمية المستدامة.

### • المسؤولية القانونية: تعمل على حماية

المؤسسات وحماية العمال عبر التشريعات والقوانين التي تضمن سلامة العمال وحقوقهم والدفاع عنهم، إلى جانب حماية المستفيدين من المعاملات غير القانونية التي قد يتعرضون لها خلال البيع والشراء، بالإضافة إلى حماية البيئة، كقوانين البيئة والمحافظة عليها.

### • المسؤولية الأخلاقية: الأخلاق هي الضوابط

والمعايير التي تستند إليها المؤسسة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وكون القيم والأخلاق

2. قام البروفيسور أرشي كارول من جامعة جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بوضع هرم المسؤولية الاجتماعية الذي يركز على أربعة أبعاد: اقتصادية، وقانونية، وأخلاقية، وخيرية، ويعتبر الهرم طريقة فعالة لتبسيط وتحديد المسؤولية الاجتماعية للشركات.

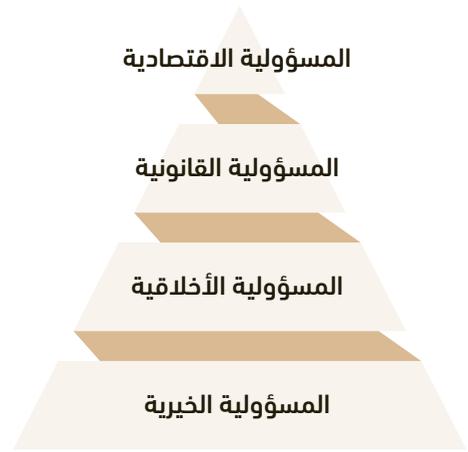
الجهود إما زيادة الدخل أو تحقيق استقلالية أعلى إضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية المسؤولية المجتمعية

تتلخص أهمية المسؤولية الاجتماعية في عدة نقاط منها:

1. تحقيق الاستقرار الاجتماعي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
2. المساهمة في تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة (تقليل نسبة البطالة وزيادة سرعة التقدم والتطور).
3. تحسين صورة المؤسسات والشركات التجارية في المجتمع والحفاظ على سمعتها.
4. تعزيز التنمية المستدامة في المجتمع.
5. تحسين بيئة العمل داخل الشركات.

### ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية



هرم كارول لأبعاد المسؤولية المجتمعية

1. ريادة الأعمال، أحمد الشميمري ووفاء المبيريك، العبيكان، الطبعة الأولى 2019.

والاجتماعية والسياسية وغيرها، ويعتبر الإنسان أو رأس المال البشري المورد الأكثر أهمية في عمليات التنمية، وهو أساس نجاحها والمحفّز الرئيس على التطوّر والنمو، ويساهم امتلاك الأفراد لمستويات متقدّمة من الإبداع والقدرة على الابتكار على إنشاء مشاريع ريادية تشكّل عاملاً أساسياً في تنمية المجتمعات، إما مادياً عن طريق زيادة الناتج المحلي من خلال توفير فرص عمل، أو معنوياً عبر رفع قدرة رأس المال البشري واستثمار الطاقات والإمكانيات وتطوير الخبرات والمهارات.

وقد ازدهرت الأعمال والمشاريع الريادية في العديد من دول العالم، في بريطانيا مثلاً، تشكّل المشاريع الريادية نحو 27% من إجمالي قوة العمل، أما في الصين تمثل أكثر من 50% من الدخل القومي، ويعتمد عدد من البلدان مثل سنغافورة وماليزيا وإندونيسيا اعتماداً كبيراً على الأعمال الريادية في الاقتصاد الوطني، وتعمل مختلف دول العالم على سنّ تشريعات وقوانين تضمن وجود وتشغيل هذا النوع من المشاريع، وتساهم المشاريع والأعمال الريادية في توليد فرص العمل بشكلٍ كبير، وتتميّز بعدة خصائص من أبرزها:

• **صاحب المشروع هو المدير نفسه:** تتبع المشاريع الريادية غالباً من مبادرات فردية وبتمويلٍ خاص، وتكون مشاريع صغيرة في رأس المال وعدد العمّال، ويكون صاحب المبادرة هو مدير المشروع ممّا يساعد على تحقيق الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق.

أصبحت من الدعائم التي يقوم عليها الاقتصاد اليوم، فعلى المؤسسة استيعاب الجوانب الأخلاقية والقيمية للمجتمع، وممارسة أعمالها ضمن قواعد وضوابط هذه القيم، ومنها احترام حقوق الإنسان واحترام عادات وتقاليد المجتمع وتقديم ما يتوافق معه من منتجات، فما قد يكون مقبولاً في مجتمعٍ ما، قد يكون مرفوضاً في مجتمعٍ آخر.

• **المسؤولية الخيرية:** هي خدمة تلتزم المؤسسة طواعيةً بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل المشاكل والتحديات الاجتماعية، مثل التبرع الدوري للمنظمات الخيرية، ودعم القضايا البيئية كاستخدام مواد صديقة للبيئة وتبنى أنظمة إنتاج خضراء مثل نظام الإنتاج الأنظف ودعم المؤسسات الأهلية.

تلتزم المسؤولية الاجتماعية الشركات والمؤسسات الربحية بمعالجة الأضرار التي من الممكن أن يتسبب بها الجانب الإنتاجي، فلا يجب أن تجري أنشطة الشركات والمشاريع الرائدة بمعزل عن أهداف المجتمع وأهداف التنمية فيه، وآلاً تكون الأرباح فقط هي الغاية والهدف على حساب المجتمع وأفراده وموارد البيئة بأكملها.

### رابعاً: خصائص المشاريع الريادية ودورها في تنمية المجتمع

تتمحور فكرة التنمية الشاملة للمجتمعات على إحداث نوع من التغيير الإيجابي المستدام في المجتمعات على كافة المستويات الاقتصادية

### خاتمة

تُعد الأعمال الجديدة والمتنامية مصادر رئيسة لتوفير فرص العمل والنشاط الإبداعي في الاقتصاد، وهما عاملان يؤديان بالعموم إلى تحسين مستوى المعيشة وتوفير حياة كريمة، حيث توفر ريادة الأعمال مصدرًا كبيرًا للوظائف وفرص العمل، الأمر الذي يسهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، فالمزيد من فرص العمل يعني المزيد من الدخل، وهذا يزيد الطلب على المنتجات والخدمات، ومن ثم يزيد الإنتاج، مما يزيد الطلب على الوظائف مرة أخرى، وعلى صعيدٍ آخر، تنعكس أهميته المسؤولية الاجتماعية إيجابًا من خلال تعزيز استدامة البيئة والحفاظ عليها، وتحقيق مفاهيم المواطنة والانتماء وعدالة توزيع الدخل والثروات وتكافؤ فرص العمل والربح، فينحو المجتمع نحو مزيد من الاستقرار الاجتماعي، أما على صعيد الدولة ككل؛ فهي تسهم في الارتقاء بمؤشرات الأداء الاقتصادي نتيجة الاستقرار المجتمعي وحسن توزيع الثروات وتوجيه الموارد لخدمة القطاعات الحيوية كافة (التعليمية، الصحية، الخدمات الاجتماعية، إلخ)، وتشارك الجهود والنفقات المالية بين القطاع الرسمي وغير الرسمي في مواجهة تحديات البطالة والفقر، ومن خلال تحمل المؤسسات والمشاريع الربحية لدورها في إيجاد فرص العمل والارتقاء بمستوى دخل الفرد ومعدلات الادخار الشخصي.

- **الاعتماد على الأفراد:** تعتمد المشاريع الريادية على العنصر البشري أكثر من اعتمادها على رأس المال والآلات، وبذلك فهي توفر فرص عمل أكثر مما توفره المشاريع الكبيرة التي تعتمد على التكنولوجيا والآلات، وهذا يجعلها حقلًا ملائمًا للتدريب وبناء الخبرات.
- **الاعتماد على الموارد المحلية:** تعتمد الأعمال الريادية على الموارد المحلية كأساس لعملياتها الإنتاجية، كما تعتمد أكثر على الأسواق المحلية في تسويق منتجاتها، ولهذا فهي تتسم بالمرونة والقدرة على الانتشار والتكيف السريع مع تغيرات السوق والاقتصاد.
- **تدني حجم رأس المال المطلوب للتنفيذ:** كون الأعمال الريادية ذات حجم صغير أو متوسط فلا تتطلب مقدارًا كبيرًا من رأس المال لعمليات التشغيل والتنفيذ.



## الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال  
البحوث والدراسات المتخصصة

## الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل  
الخيري والإنساني

## القيم



الجودة

الشراكة

الموضوعية

المنهجية

المهنية

## الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني  
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء  
بالجودة في مختلف مجالاته

صناعة التكامل بن القطاع الخيري  
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات  
ذات الصلة في الوقت المناسب

استشراف مستقبل العمل الخيري  
والإنساني بما يخدم المجتمعات

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني  
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة

### رئيس مجلس الإدارة

د. عبدالله معتوق المعتوق

### المدير العام

بدر سعود الصميط

### رئيس التحرير - مشرف المركز

عبد الرحمن عبد العزيز المطوع

### أسرة التحرير

د. رضا السيد العشماوي

### مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن

### اختصاصي دراسات

عبد الله محمد أبو زيد

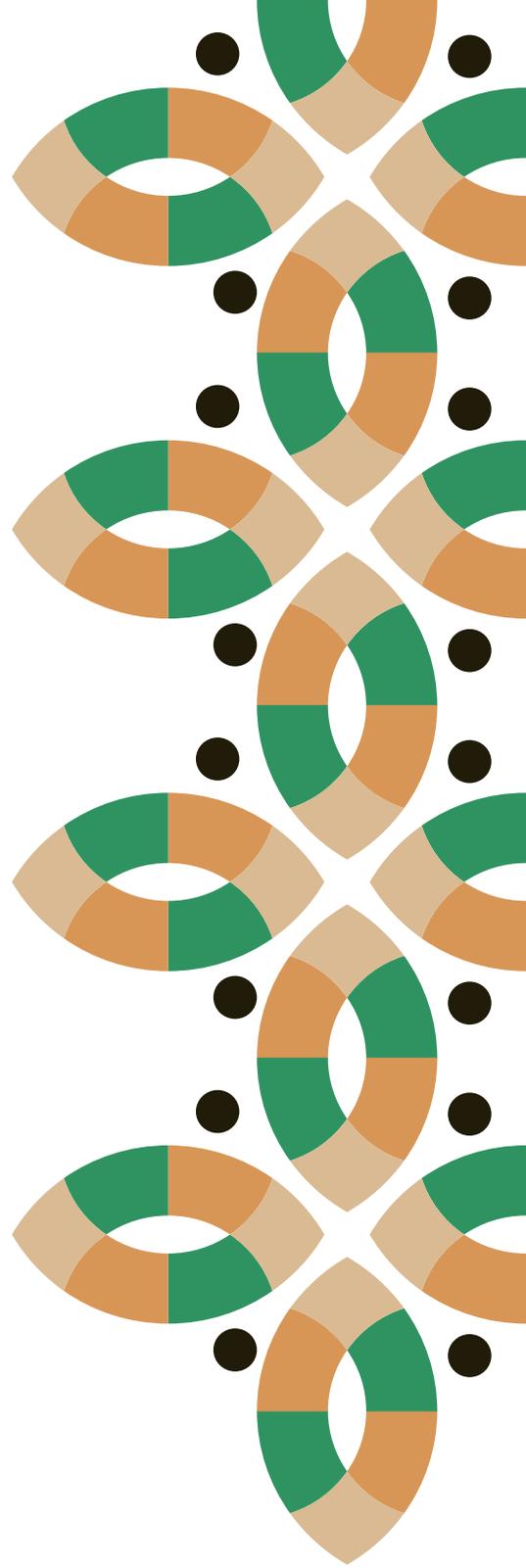
### منسق إداري

محمد السعيد

### منسق التحرير

عامر قاسم

### الإخراج الفني



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف تدير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة للاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع العالمية 2018



زلازل شرق المتوسط

التغير المناخي

أزمة الحفاف في القرن الإفريقي

برنامج التحقق من خلفية الجهات والأفراد

حرائق غابات الأمازون

مركز رصد النزوح الداخلي 2018



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

[www.iico.org/ar/publications](http://www.iico.org/ar/publications)



نشرة أثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي  
لدراسات العمل الخيري  
Global Center  
for Philanthropy Studies



تساعدنا مشاركتك..  
وتصلنا مباشرة..

1 808 300  
www.iico.org

GCPSIICO



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي  
لدراسات العمل الخيري  
Global Center  
for Philanthropy Studies